

Recherches sociographiques



Le conflit dans les organisations biculturelles

Vincent Lemieux

Volume 14, numéro 1, 1973

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/055601ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/055601ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lemieux, V. (1973). Le conflit dans les organisations biculturelles. *Recherches sociographiques*, 14(1), 41–57. <https://doi.org/10.7202/055601ar>

Résumé de l'article

Il nous était apparu lors d'une recherche faite il y a quelques années que des liens fonctionnels existaient dans les organisations biculturelles entre les objectifs et les niveaux de communication de ces organisations. Plus précisément le conflit dans les communications semblait relié aux objectifs poursuivis, selon une logique que nous allons tenter d'établir dans cet article. L'étude portera d'abord sur un certain nombre d'organisations volontaires, mais il sera montré pour finir qu'une même problématique peut éclairer les conflits qui se produisent dans les organisations gouvernementales biculturelles, et en particulier dans le gouvernement canadien.

LE CONFLIT DANS LES ORGANISATIONS BICULTURELLES *

Il nous était apparu lors d'une recherche faite il y a quelques années que des liens fonctionnels existaient dans les organisations biculturelles entre les objectifs et les niveaux de communication de ces organisations.¹ Plus précisément le conflit dans les communications semblait relié aux objectifs poursuivis, selon une logique que nous allons tenter d'établir dans cet article. L'étude portera d'abord sur un certain nombre d'organisations volontaires, mais il sera montré pour finir qu'une même problématique peut éclairer les conflits qui se produisent dans les organisations gouvernementales biculturelles, et en particulier dans le gouvernement canadien.

Le cadre conceptuel

Les outils conceptuels que nous allons utiliser dans l'analyse reposent sur une distinction fondamentale entre trois types de moyens des agents sociaux, que nous nommons les *ressources*, les *postes* et les *pouvoirs*. Dans une perspective d'analyse politique les *pouvoirs* sont les moyens d'action les plus efficaces. Les *ressources* quant à elles sont des moyens d'action

* Cet article est basé sur une recherche faite en collaboration avec le professeur John Meisel de l'Université Queen's. La Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, pour le compte de laquelle elle fut faite, l'a publiée comme document (no 13), sous le titre de *Ethnic Relations in Canadian Voluntary Associations* (Ottawa, Information Canada, 1972). Le présent article, qui fait état de la situation à la fin de 1966, s'éloigne du vocabulaire et de certaines conclusions du rapport. L'auteur désire remercier Germain Julien qui fut son assistant au moment de la recherche.

¹ La recherche a porté sur les organisations suivantes : la Canadian Amateur Hockey Association et la Confédération des loisirs du Québec, section hockey ; La Boy Scouts of Canada et les Scouts catholiques du Canada ; la Canadian Union of Students et l'Union générale des étudiants du Québec ; la Canadian Junior Chamber of Commerce et les Jeunes Chambres du Canada français ; la Canadian Medical Association et l'Association des médecins de langue française ; la Canadian Federation of Agriculture et l'Union catholique des cultivateurs ; la Co-operative Union of Canada et le Conseil canadien de la coopération ; la Canadian Federation of Mayors and Municipalities et l'Union des municipalités de la Province de Québec ; la Canadian Chamber of Commerce et la Chambre de commerce de la Province de Québec.

moins immédiats, et pour cela moins efficaces.² On peut les distinguer en *matérielles* et en *immatérielles*, selon qu'elles sont faites de biens ou d'informations, les agents sociaux pouvant être eux-mêmes considérés comme des ressources humaines, matérielles et immatérielles à la fois. Enfin les *postes* sont les lieux sociaux d'où un agent pourvu de ressources peut utiliser ses pouvoirs. Ajoutons que ce qu'on peut appeler la *communication politique* a pour instruments et pour enjeux à la fois ces trois catégories de moyens que sont les ressources, les postes et les pouvoirs.³

Les *objectifs* des organisations, ou plus exactement de leurs dirigeants,⁴ peuvent alors être définis par les attributions de moyens qu'elles tentent de réaliser. On aura d'abord, à la limite, des objectifs purement *sociables* où il s'agit d'attribuer, si l'on peut dire, la présence des agents sociaux à d'autres agents sociaux, en des signes « absolus » qui manifestent la « reconnaissance » et le plaisir de société sans plus.⁵ Les objectifs seront dits *éducatifs* quand il s'agira d'attribuer des ressources immatérielles aux agents sociaux, et ils seront dits *utilitaires* quand il s'agira de leur attribuer des ressources matérielles. Une organisation peut également avoir pour objectif d'attribuer des postes aux agents sociaux : on parlera alors d'objectifs *positionnels*. Enfin on réservera l'appellation de *politiques* aux objectifs qui visent à attribuer des pouvoirs. Tous ces objectifs sont ou bien *internes* à une organisation, quand les attributions sont dirigées vers les membres, ou bien *externes* à une organisation, quand elles visent des non-membres.

De même les niveaux de communication, internes ou externes à l'organisation, peuvent être définis par les attributions qu'ils portent, du niveau le moins politique au niveau le plus politique. On peut distinguer analytiquement les *contacts*, ou communications de « reconnaissances » d'un agent social à un autre agent social ; les *transmissions* ou communications d'informations ; les *transactions* ou communications de biens ; les *désignations* ou communications de postes ; et les *délégations* ou communications de pouvoirs. Non seulement cet ordre va des communications les moins politiques aux communications les plus politiques, mais nous verrons que pour le règlement des conflits les niveaux sont en quelque sorte cumulatifs l'un de l'autre, en ce sens

² Cette distinction entre les ressources et les pouvoirs correspond à peu près à celle de Robert A. DAHL entre la *power base* et les *power means* dans : « The Concept of Power », *Behavioral Science*, July 1957, p. 203.

³ À ce sujet voir : Vincent LEMIEUX, *Une Polito-logique des organisations*, Cahier no. 4 de la Société canadienne de science politique, 1972.

⁴ Comme le signalent avec raison plusieurs spécialistes des organisations, une organisation n'a pas d'objectifs, seuls ses membres en ont. Pour des fins de simplicité nous nous en tiendrons ici aux objectifs des dirigeants — ceux qu'ils cherchent à atteindre pour eux-mêmes ou pour leurs adhérents — en négligeant les objectifs des adhérents qui diffèrent de ceux des dirigeants.

⁵ À ce sujet voir notre article : « Signes absolus et signes relatifs », *Interprétation*, juillet-septembre 1967, pp. 19-42.

qu'on ne peut pas transformer les communications à un niveau inférieur sans avoir d'abord agi sur un niveau supérieur. À la limite, le niveau des délégations, s'il est conflictuel, ne peut être transformé que par un nouveau mode d'association entre les groupes.⁶

Le *conflit* est ici opposé à la *coopération*, à la façon de la théorie des jeux. On dira qu'il y a coopération entre deux agents sociaux quand ils ont les mêmes préférences sur les résultats de la communication, et qu'il y a conflit quand leurs préférences ne sont pas les mêmes.⁷

Ce sont les conflits culturels qui nous occuperont ici. Plus exactement il s'agira des conflits entre anglophones et francophones tels qu'ils ont été perçus et vécus par ces derniers,⁸ à l'intérieur d'une même organisation volontaire, ou encore d'une organisation volontaire à l'autre. Ces conflits sont dits culturels plutôt que linguistiques ou ethniques, pour bien marquer qu'ils ont leur origine dans les représentations collectives. Étant donné l'importance que prennent les objectifs dans notre analyse, les différences culturelles seront vues principalement dans la définition des objectifs ou dans la hiérarchie établie entre les divers objectifs d'une organisation.

L'analyse des liens fonctionnels entre les objectifs et les niveaux de communication sera divisée en deux parties. Dans une première partie nous passerons en revue les différentes catégories d'objectifs, en indiquant les conflits qui leur sont reliés aux différents niveaux de communication, durant la période étudiée (1964-1966). Dans une deuxième partie, nous passerons en revue, cette fois, les organisations, pour montrer comment les liens fonctionnels explorés dans la première partie rendent compte dans chaque cas des conflits qu'elles ont connus et des tentatives plus ou moins heureuses de règlement qui s'y sont produites. Nous serons alors en bonne position pour dégager quelques principes généraux dont on devrait tenir compte dans les organisations volontaires biculturelles, et pour tenter d'interpréter les conflits qui se produisent dans les organisations gouvernementales biculturelles, dont celle du Canada.

⁶ Cette idée d'un ordre de priorité dans la transformation des communications est empruntée à M.G. SMITH, dans son livre *Government in Zanzibar*, Londres, Oxford University Press, 1960. Pour une présentation critique de cet important ouvrage, voir : Vincent LEMIEUX, « Politique et administration selon M.G. Smith », *Revue canadienne des études africaines*, VI, 1, 1972, pp. 57-72.

⁷ Si par exemple les anglophones et les francophones ont le choix entre le *statu quo* et un plus grand nombre de postes de direction accordés au Québec, il y aura coopération si les deux optent pour la même solution et conflit s'ils optent pour des solutions différentes.

⁸ L'étude des conflits tels qu'ils ont été perçus et vécus par les anglophones a été faite par John Meisel. On en trouvera l'exposé dans le document *Ethnic Relations in Canadian Voluntary Organizations*.

I. LIENS FONCTIONNELS ENTRE LES OBJECTIFS ET LES NIVEAUX DE COMMUNICATION

Parmi nos organisations, seules les organisations scoutes et celles qui s'occupent du hockey accordaient beaucoup d'importance aux *objectifs sociables*, lors de notre recherche. Les activités conjointes entre anglophones et francophones, qui s'inspirent de ces objectifs, sont toutefois assez restreintes : il est dans leur nature d'être plutôt locales ou régionales et de nécessiter assez peu de contacts entre les deux groupes culturels. Ces activités ne sont pas, généralement, sources de conflits culturels. Pensons aux séries éliminatoires organisées par la Canadian Amateur Hockey Association ou encore aux aspects sociables des « Jamborees » ou « Rover Moots » organisés par les dirigeants scouts. Tout au plus les transmissions pourront-elles faire problème sans pour autant provoquer des conflits : certains dirigeants francophones du hockey amateur au Québec se sont plaints de l'unilinguisme de la Québec Amateur Hockey Association au niveau de sa direction. Mais le déroulement des activités sociables conjointes ne nécessite pas de nombreuses communications d'informations entre membres des deux groupes culturels. Aussi bien à ce niveau qu'aux trois niveaux supérieurs, les activités sociables conjointes, forcément peu nombreuses, entraînent donc peu de conflits entre anglophones et francophones.

À peu près toutes les autres organisations volontaires que nous avons étudiées avaient aussi des objectifs sociables, mais qui étaient officieux et assez secondaires. Les congrès de ces organisations ou encore certains voyages qu'elles offrent à leurs membres sont l'occasion d'activités récréatives assimilables aux activités sociables conjointes des scouts et des joueurs de hockey. Elles n'entraînent pas de conflits entre les groupes culturels. Toutefois, des organisations comme l'Union des municipalités, l'Association des médecins de langue française, et à un degré moindre la Chambre de commerce de la Province de Québec, ont des activités sociables propres aux francophones (même si elles entraînent parfois des prises de contact avec les anglophones), dans le but plus ou moins avoué de faire aussi bien que l'organisation pan-canadienne et de saper ainsi le *membership* francophone de celle-ci. La poursuite d'objectifs sociables se répercute ainsi en des conflits au niveau de la désignation des membres, c'est-à-dire du recrutement d'agents sociaux aux postes de l'organisation.

Au moins cinq de nos organisations francophones accordaient, selon leurs dirigeants, une grande importance aux *objectifs éducatifs*. Ce sont la Confédération des loisirs du Québec, les Scouts catholiques du Canada, la Fédération des Jeunes Chambres du Canada français, l'Association des médecins de langue française et le Conseil canadien de la coopération. De tous les objectifs ce sont sans doute ceux-ci qui entraînent la densité la plus

faible de communications entre les deux groupes culturels. Chez les scouts et encore plus chez les médecins on a justifié la distance prise par rapport à l'organisation pan-canadienne par la nécessité de faire en français, et selon la culture canadienne-française, l'éducation des membres. Ce sont également leurs objectifs éducatifs avant tout qui ont motivé les coopérateurs francophones à proposer la formule de deux organisations parallèles, qui ne sont associées qu'au sommet. De même la Confédération des loisirs du Québec, section hockey, justifiait par les objectifs éducatifs qui lui sont propres son éloignement de la Canadian Amateur Hockey Association. Le cas de la Fédération des Jeunes Chambres est plus complexe, étant donné l'interférence des objectifs politiques, mais il reste que l'insistance sur les objectifs éducatifs a été une source constante de conflit avec l'organisation pan-canadienne, à plus d'un niveau de communication, et tout spécialement à ceux des transmissions et des délégations.

Lorsque les anglophones et les francophones sont associés dans une même organisation, et que ceux-ci insistent sur les objectifs éducatifs, le conflit se manifeste surtout au niveau des transmissions. Le cas des Jeunes Chambres est le plus patent, mais on observe également les mêmes phénomènes chez les scouts. Une façon d'éviter ces conflits est de laisser aux francophones le soin des activités éducatives, des transmissions ainsi que des transactions qu'elles supposent. C'est là toutefois une pente qui mène à la remise en question des autres niveaux de communication. Chez les scouts, les médecins et les coopérateurs, le conflit autour des objectifs éducatifs n'a été finalement réglé qu'au niveau des délégations.

Les objectifs utilitaires avaient une grande importance pour l'Union catholique des cultivateurs, le Conseil canadien de la coopération et l'Union des municipalités de la Province de Québec. Ils existaient aussi chez les étudiants et chez les médecins. Si on isole ces objectifs d'autres objectifs qui leur sont liés d'assez près, il semble que leur poursuite incline à des communications nombreuses entre les groupes culturels. D'une part, les biens et services offerts aux membres sont généralement d'autant plus avantageux que l'organisation compte un grand nombre de membres, ce qui incite anglophones et francophones à faire partie d'une même organisation. D'autre part la pression sur les gouvernements, pour obtenir des ressources matérielles, a d'autant plus de chances de réussir qu'elle est le fait des anglophones et des francophones.

Donc, à la différence des objectifs sociables et éducatifs, les objectifs utilitaires inclinent à une grande densité des communications entre les groupes culturels. Mais qu'en est-il du caractère conflictuel ou coopératif de ces relations ? Il faut ici faire la distinction entre les activités purement internes et les activités externes (de pression) des organisations volontaires. Les premières engendrent peu de tension à l'un ou l'autre des niveaux de

communication. Ou plutôt, s'il y a tension ce n'est pas, généralement, entre les groupes culturels. Ainsi, chez les étudiants, des anglophones et des francophones se sont souvent retrouvés contre d'autres anglophones et d'autres francophones pour se plaindre des services dispensés par la Fédération nationale des étudiants universitaires du Canada. Notons toutefois que, comme dans le cas des objectifs sociables, au moins une de nos organisations francophones, l'Association des médecins de langue française, a établi pour ses membres différents plans collectifs qui procurent des avantages matériels grâce auxquels elle tente de faire compétition, auprès des francophones, à la Canadian Medical Association. Cette attribution de biens est donc source de conflit au niveau de l'attribution des postes de membres dans deux organisations concurrentes, c'est-à-dire au niveau des désignations.

Les objectifs utilitaires ne sont pas très importants dans les Jeunes Chambres, mais il reste que là comme ailleurs des transactions internes de biens se produisent des membres aux dirigeants et vice versa. À certains moments, la section du Québec s'est plainte des ressources financières insuffisantes qui lui étaient allouées, en invoquant son *membership*, donc là aussi le niveau des désignations. Ce cas demeure toutefois isolé, parmi nos organisations, et il n'a suscité à ce moment qu'un conflit de faible intensité.

Par contre, les activités de pression que commande la poursuite des objectifs utilitaires peuvent fort bien provoquer des tensions entre anglophones et francophones, s'ils sont liés étroitement par des désignations et des délégations. La comparaison entre les agriculteurs et les coopérateurs est instructive de ce point de vue. Il n'y a à peu près pas de tensions chez ces derniers qui soient dues à la poursuite en commun d'objectifs utilitaires, pour la bonne raison que leur association ne se réalise que par un comité conjoint ou des comités *ad hoc*. Chez les agriculteurs au contraire, l'Union catholique des cultivateurs fait partie de la Fédération canadienne de l'agriculture, et l'élaboration des politiques de cette organisation, ainsi que ses pressions auprès d'Ottawa, suscitent chez les francophones des griefs au niveau des transmissions principalement. Certains dirigeants estimaient même au moment de notre recherche que l'UCC obtiendrait autant, sinon plus, d'Ottawa si elle cessait son association avec la Fédération canadienne. La situation était plus complexe chez les maires, étant donné la grande importance qu'avaient pris chez certains dirigeants francophones des objectifs externes de nature politique. Cependant si on s'en tient aux objectifs utilitaires, en faisant abstraction des objectifs politiques, on peut dire que les pressions auprès d'Ottawa pour des avantages matériels ne font problème pour les francophones qu'au niveau des transmissions : ils se plaignent parfois que les dirigeants ne parlent qu'en anglais. Par comparaison avec la situation chez les agriculteurs, cela est sans doute dû au fait que d'une part l'Union des municipalités n'est pas associée comme telle à l'organisation pan-cana-

dienne, et que d'autre part les problèmes municipaux se ressemblent davantage, du Québec aux autres provinces du pays, que les problèmes agricoles.

Toutes les organisations volontaires que nous avons étudiées ont des *objectifs positionnels*, d'abord en ce qu'elles attribuent des postes de direction à certains de leurs membres. La plupart d'entre elles sont aussi représentées dans des organismes internationaux par des dirigeants qui se voient attribuer ainsi des postes externes à l'organisation. Dans plusieurs organisations les postes internes de direction sont occupés pendant de nombreuses années par les mêmes dirigeants (ainsi chez les agriculteurs, les coopérateurs, les scouts, les organisateurs de hockey). Par contre dans les organisations de médecins et de maires, mais aussi dans les Jeunes Chambres et les Chambres de commerce, ainsi que chez les étudiants, la présidence et les autres postes de direction, à l'exception de celui de secrétaire ou de directeur général, sont attribués à des personnes différentes chaque année, ce qui valorise davantage les objectifs positionnels.⁹ C'est sans doute dans les Jeunes Chambres et chez les étudiants que ces objectifs positionnels étaient les plus vifs pour la bonne raison qu'un poste de direction dans ces organisations constitue un excellent tremplin pour une carrière publique. Dans les trois autres organisations où le roulement aux postes de direction est grand, la désignation à l'un de ces postes signifie la reconnaissance d'une carrière réussie, plus qu'un tremplin pour l'avenir.

Il n'est pas étonnant que ce soit chez les étudiants et dans les Jeunes Chambres que le conflit autour des objectifs positionnels ait été le plus intense, et que le conflit se soit rapidement porté du niveau des désignations au niveau supérieur des délégations. Comme il n'a pu être réglé à ce niveau supérieur, les francophones se sont dissociés de l'organisation pan-canadienne pour former une organisation indépendante. Dans les deux cas également la représentation dans les organismes internationaux a fait problème, avant ou après la dissociation.

Même s'ils n'ont pas été aussi aigus que chez les étudiants et dans les Jeunes Chambres, des conflits au niveau des désignations se sont produits également dans les trois autres organisations où les objectifs positionnels importent : celle des maires, des médecins, et des Chambres de commerce. Dans tous les cas les francophones se sont plaints d'une représentation insuffisante dans les organes de direction, mais le conflit n'a pas fait long feu. Au lieu de déborder au niveau des délégations il a plutôt servi, semble-t-il, à

⁹ À ce sujet voir : Peter B. CLARK et James Q. WILSON, « Incentive Systems : A Theory of Organizations », *Administrative Science Quarterly*, September 1961, p. 142. Ces deux auteurs notent que dans certaines organisations (les *solidary organizations*, dans leur terminologie) il importe qu'il y ait un roulement rapide aux postes de dirigeants pour que le prestige attaché à ces postes soit distribué le plus largement possible.

résorber les conflits entre les groupes culturels aux niveaux inférieurs des transmissions ou des transactions.

Des conflits peuvent aussi apparaître suite au recrutement des membres par deux organisations culturelles concurrentes, c'est-à-dire dans la poursuite d'objectifs positionnels internes, mais qui supposent des relations de recrutement avec l'extérieur. Nous avons vu que des organisations francophones offraient des avantages sociables et utilitaires dans le but de nuire au recrutement d'organisations pan-canadiennes. Ces conflits dans la désignation sont toutefois la manifestation d'objectifs « inférieurs » (sociables et utilitaires) plutôt qu'ils se transportent eux-mêmes à des niveaux supérieurs de la communication.

Les objectifs politiques externes tenaient de 1964 à 1966 une grande place chez les étudiants et les Jeunes Chambres, mais aussi dans les Chambres de commerce et chez les maires. Ils retenaient également l'attention des scouts et des coopérateurs. De plus les francophones remettaient en question l'attribution *interne* des pouvoirs chez les étudiants et dans les Jeunes Chambres. Chez les premiers la contestation de la distribution des pouvoirs au Canada motivait la contestation interne à leur organisation, alors que c'était plutôt l'inverse dans les Jeunes Chambres. Les objectifs autonomistes ou nationalistes, ou même indépendantistes, des francophones ont entraîné de nombreux conflits avec les anglophones dans les organisations pan-canadiennes d'étudiants et de Jeunes Chambres. Les griefs qui avaient d'abord porté sur les transmissions, les transactions et les désignations ont finalement abouti aux délégations. Si bien qu'à l'Union des municipalités certains dirigeants inspirés par des idéaux politiques posaient tout de suite, au moment de notre recherche, le problème des délégations par rapport à la Fédération canadienne, comme si on voulait éviter de se battre plus ou moins inutilement aux autres niveaux, dans des conflits qui ne peuvent finalement être réglés que par un nouveau mode de délégation des pouvoirs.

Par contre chez les médecins et dans les Chambres de commerce la recrudescence des objectifs externes de nature politique ne s'est pas traduite par de bien grands conflits. L'Association des médecins de langue française et la Chambre de commerce de la Province de Québec étaient depuis longtemps des organisations indépendantes des organisations pan-canadiennes correspondantes, même si un grand nombre de leurs membres adhéraient aussi à ces organisations (l'Association médicale du Canada et la Chambre de commerce du Canada). Même chose chez les coopérateurs où l'indépendance des deux organisations était encore plus grande, étant donné que leur *membership* ne se recouvrait pas. Malgré cela, nous avons relevé dans ces trois types d'organisations quelques conflits liés aux objectifs externes de nature politique, et qui menaçaient la coopération entre les deux groupes

culturels, en remettant en question la distribution pourtant assez indépendante des pouvoirs entre eux.

Ajoutons, au terme de cette première partie de notre analyse, que les autres objectifs externes ne sont pas autant que les objectifs politiques source de conflit dans les communications entre les groupes culturels. Les objectifs sociables externes des scouts, qui s'inspirent d'idéaux de fraternisation entre les garçons de toutes les races et de tous les peuples, inclinent à la coopération entre anglophones et francophones, à tous les niveaux de leurs organisations. De même les objectifs éducatifs externes des coopérateurs, tenant à l'idéologie coopérative qu'on veut diffuser dans la société, incitent à la coopération entre les deux groupes culturels. Toutefois lorsque les objectifs éducatifs externes prennent une coloration religieuse, comme chez les scouts, ou d'idéologie économique comme dans les Jeunes Chambres, elles peuvent être source de conflit dans les transmissions entre deux groupes culturels qui ne proposent pas à cet égard les mêmes credos. Il n'en va pas ainsi pour les objectifs externes utilitaires. Francophones et anglophones des Chambres de commerce s'entendent assez facilement autour des attributions de biens qu'ils tendent à réaliser dans leur environnement.¹⁰ On a vu que les objectifs positionnels externes sont généralement plus controversés : les postes dans les organismes internationaux sont des moyens rares, qui peuvent fort bien entraîner des conflits au niveau des délégations.

Un certain nombre de conclusions se dégagent de ce qui précède. On peut les formuler comme suit :

1. Les objectifs les plus conflictuels d'un groupe culturel à l'autre semblent être, dans l'ordre, les objectifs politiques, les objectifs positionnels, les objectifs éducatifs, les objectifs utilitaires et les objectifs sociables. On notera que cet ordre va, un peu comme nous l'avions présumé au début, des objectifs qui concernent l'attribution des pouvoirs, à ceux qui concernent l'attribution des ressources, en passant par ceux qui concernent l'attribution des postes. Mais dans l'ordre des ressources, les informations apparaissent plus conflictuelles que les biens, contrairement à ce que nous avons posé au début. L'explication réside sans doute dans la forte importance que les francophones accordent à la spécificité de leurs objectifs éducatifs.¹¹

2. À l'exception des objectifs politiques, les objectifs internes sont généralement plus conflictuels que les objectifs externes. Cela s'explique aisément : quand les deux groupes culturels se retrouvent dans une même organisation volontaire, les objectifs externes ont plus de chances de les unir

¹⁰ Toutefois, au début des années soixante, la Chambre de commerce de la Province de Québec a pris des positions assez nationalistes qui n'ont pas manqué de gêner ses relations avec d'autres Chambres provinciales, dont celle de l'Ontario.

¹¹ Plus dépourvues de ressources matérielles que les organisations pan-canadiennes, les organisations francophones ont souvent tendance à se rabattre sur des objectifs éducatifs, ce qui a pour conséquence plus ou moins inattendue de produire le conflit entre les groupes culturels.

que les objectifs internes, et quand ils se retrouvent dans deux organisations volontaires indépendantes, l'absence d'association entre eux rend plus supportables les conflits qui peuvent surgir dans les objectifs externes qui les impliquent. De façon plus générale, il est évident que, toutes choses étant égales, les conflits seront d'autant plus intenses que les relations seront nombreuses entre les groupes culturels.

3. Plus le conflit à un niveau de communication a une forte intensité plus il tend à se déplacer, dans les comportements ou dans les opinions, à un niveau supérieur, selon un ordre qui va des contacts, aux transactions, aux transmissions, aux désignations et aux délégations. Quand le conflit atteint ce dernier niveau, c'est l'association elle-même entre les deux groupes culturels qui est remise en question.

Le tableau suivant résume ces trois conclusions, en mettant en regard les objectifs poursuivis, l'intensité du conflit qu'ils provoquent et les niveaux supérieurs où se déplace le conflit, soit dans les comportements soit dans les opinions (dans ce dernier cas le niveau de communication est inscrit entre parenthèses).

TABLEAU 1

Intensité du conflit et niveaux de communication où se déplace le conflit, selon les objectifs poursuivis.

OBJECTIFS		INTENSITÉ DU CONFLIT	NIVEAU DE DÉPLACEMENT
Sociables	internes	faible	(transmissions) désignations
	externes	faible	_____
Utilitaires	internes	faible	transmissions (délégations)
	externes	faible	_____
Éducatifs	internes	moyenne	délégations
	externes	faible	_____
Positionnels	internes	moyenne	délégations
	externes	moyenne	délégations
Politiques	internes	forte	association elle-même
	externes	forte	association elle-même

II. LE CONFLIT À TRAVERS CHACUNE DES ORGANISATIONS

Pour vérifier les conclusions précédentes et pour faire le point sur chacune de nos organisations, nous allons maintenant les passer en revue, des plus simples aux plus complexes.

Le cas le plus simple nous semble celui de l'*Union catholique des cultivateurs*, dont les objectifs ont toujours été utilitaires avant tout. L'UCC a bien, officiellement, des objectifs éducatifs internes et externes mais ils ne pèsent pas lourd auprès des objectifs utilitaires. Les objectifs utilitaires internes de l'UCC se réalisent surtout par des activités de pression sur les gouvernements. Dans ces conditions les remarques que nous avons faites plus haut sur ce type d'objectifs suffisent à expliquer l'état des communications entre les francophones de l'UCC et les anglophones qui se retrouvent avec elle dans la Fédération canadienne de l'agriculture. Les conflits ne se produisent qu'au niveau des transmissions, avec une faible intensité. Mais il est significatif que les francophones qui les ressentaient, au moment de la recherche, en étaient venus à se demander si la meilleure façon de régler ces conflits n'était pas de s'attaquer au niveau des délégations et de poursuivre, hors de la Fédération canadienne, les objectifs utilitaires de l'UCC.

Après l'UCC, c'est sans doute le cas de la *Chambre de commerce de la Province de Québec* qui est le plus simple. Il s'agit d'une organisation dont les principaux objectifs ne sont à toute fin pratique qu'utilitaires et externes, les autres objectifs étant très secondaires. Toutefois des objectifs externes de nature politique (la Chambre du Québec était assez autonomiste, au début des années soixante) expliquent en bonne partie le refus d'un mode d'association plus étroit de la CCPQ avec la Chambre du Canada (en 1950) et ont motivé les tensions, dans les opinions surtout, qui se sont produites par rapport aux différents niveaux de communication, ou bien à l'intérieur de la Chambre du Canada, ou bien de celle-ci à la CCPQ. Toutefois l'indépendance de la Chambre du Québec envers la Chambre du Canada, et les objectifs utilitaires externes qui sont sensiblement les mêmes de l'une à l'autre, expliquent que les relations soient demeurées plutôt coopératives dans les comportements.

Dans toutes les autres organisations on trouvait au moins deux catégories d'objectifs dont se préoccupaient les dirigeants. À la *Confédération des loisirs du Québec, section hockey*, les objectifs étaient sociables et éducatifs. Ce sont ces derniers qui ont entraîné la scission avec la Canadian Amateur Hockey Association. Quant à la *Québec Amateur Hockey Association*, ses objectifs, comme ceux de l'organisation canadienne, sont beaucoup plus sociables et utilitaires qu'éducatifs, ce qui explique que les francophones qui y adhéraient, en 1966, ne ressentaient des problèmes qu'au niveau des transmissions ou encore au niveau des transactions, ces derniers problèmes n'ayant généralement pas un fondement culturel.

Les *Scouts catholiques du Canada* ont eux aussi des objectifs sociables et des objectifs éducatifs, auxquels se rattachent des objectifs externes de même nature. Les objectifs sociables externes de fraternité universelle inclinent à la coopération avec les anglophones, où il n'est pas nécessaire toutefois que les communications soient très nombreuses. Mais les objectifs éducatifs et les motivations religieuses qui les appuient incitent à l'autonomie du scoutisme francophone et catholique au niveau des délégations. Il n'est pas étonnant que cette dernière tendance l'ait emporté sur la première, surtout chez les francophones hors du Québec dont les objectifs éducatifs et religieux sont tout particulièrement menacés par un mode d'association trop étroit avec les anglophones.

Les dirigeants des *Jeunes Chambres du Canada français* ont toujours eu des objectifs éducatifs internes. Aussi n'est-il pas étonnant que les tensions avec les anglophones aient été constantes. Tant que ces objectifs éducatifs étaient appuyés par des objectifs externes de nature utilitaire, qui étaient sensiblement les mêmes que ceux des anglophones de la Canadian Junior Chamber of Commerce, les conflits se limitaient principalement au niveau des transmissions et des transactions. Mais quand au milieu des années soixante les objectifs externes eurent de plus en plus un caractère politique, fortement nationaliste, qu'ils sapèrent les objectifs externes de libéralisme économique, et qu'ils prirent même le dessus sur les objectifs éducatifs, il était inévitable que le conflit s'étendit au niveau des désignations puis au niveau des délégations elles-mêmes. C'est là un cas particulièrement net de liaison fonctionnelle entre les objectifs d'une organisation et le caractère coopératif ou conflictuel des relations culturelles aux différents niveaux de communication.

Il en fut de même chez les *étudiants*. Les objectifs de leurs organisations étaient avant tout utilitaires à l'intérieur, et politiques à l'extérieur. La poursuite des objectifs utilitaires a provoqué des conflits à différents niveaux, mais il ne s'agissait pas alors de conflits culturels. Par contre les différences entre anglophones et francophones, à propos des objectifs externes de nature politique,¹² et quant à l'importance relative des objectifs politiques par rapport aux autres, ne pouvaient manquer d'entraîner la remise en question des délégations et du mode d'association entre les deux groupes culturels, et c'est en effet ce qui se produisit.

Le cas de *l'Union des municipalités de la Province de Québec* est un peu semblable. Comme les étudiants, les maires ont des objectifs utilitaires (internes) et politiques (externes) avant tout. La prépondérance des objectifs utilitaires sur les objectifs politiques est toutefois plus grande que chez les

¹² Ces différences se sont surtout manifestées à propos de l'aide aux étudiants apportée par le gouvernement fédéral. Les étudiants francophones du Québec ont contesté la distribution de moyens qui permettait au gouvernement fédéral d'exercer des pouvoirs qui, selon eux, devaient être réservés aux provinces.

étudiants. On peut même dire que l'Union des municipalités n'a jamais eu d'objectifs politiques bien précis avant 1960, et encore en 1966, ses objectifs externes de nature autonomiste étaient loin d'être partagés par tous les dirigeants. Il n'y a pas eu avant cette date de bien grands conflits entre les groupes culturels, si ce n'est quelques tensions à propos des transmissions. Mais les maires autonomistes qui estiment que les affaires municipales ne relèvent que des provinces ont remis en question les modes de désignation et les modes de délégation à l'intérieur de la Fédération canadienne. La forme principale qu'a prise cette remise en question fut le retrait de certains d'entre eux de la Fédération canadienne pour renforcer les moyens de l'Union des municipalités. Ce geste se situe nettement aux niveaux des désignations et des délégations, comme si, encore une fois, on estimait qu'il était inutile de perdre son temps à se battre aux autres niveaux. Notons toutefois qu'à la différence de ceux des étudiants, les objectifs externes de nature politique des maires du Québec les ont incités à travailler non pas à une organisation québécoise, indépendante de l'organisation pan-canadienne, mais plutôt à une restructuration de l'organisation pan-canadienne, de façon à ce qu'elle devienne une véritable fédération d'organisations provinciales. Cette différence tient sans doute au fait que les objectifs utilitaires sont beaucoup plus pressants chez les maires que chez les étudiants, et que peu de maires du Québec refusent tout apport du gouvernement fédéral dans ce domaine.

Les organisations de médecins et les organisations de coopérateurs poursuivent des objectifs utilitaires et éducatifs, qui sont internes ou externes. Chez l'*Association des médecins de langue française*, ce sont les objectifs éducatifs internes qui sont prédominants, les autres ne venant qu'en second lieu. On comprend que l'Association tienne à son indépendance envers l'Association médicale canadienne, et qu'elle estime que la langue, donc le niveau des transmissions, est le principal obstacle à la coopération entre les deux groupes culturels. D'autant plus que certains objectifs externes de nature patriotique (et donc sociables) poussent en ce sens, et que les objectifs utilitaires qui pourraient rapprocher l'AMLF de l'AMC sont plutôt défendus par le Collège des médecins de la Province de Québec. Ce n'est pas le cas hors du Québec, où les collèges de médecins s'identifient ou presque aux sections provinciales de l'AMC. L'Association médicale québécoise, et non l'AMLF, est la section provinciale de l'AMC. Entre les deux il y avait, comme nous l'avons déjà signalé, compétition à propos des avantages matériels accordés aux membres. Cette compétition et les conflits qu'elle a provoqués dans les désignations explique la dissociation presque totale des deux organisations, qui ne s'associaient que dans certains comités conjoints ou spéciaux. Par contre à l'intérieur de l'*Association médicale québécoise*, dont les objectifs sont davantage utilitaires qu'éducatifs, la coopération entre anglophones et francophones ne fait pas difficulté.

La situation est assez différente chez les *coopérateurs* même si les objectifs sont les mêmes (utilitaires et éducatifs, internes et externes). La formule des deux organisations parallèles, reliées au sommet, a été retenue dès les années quarante pour permettre à la fois une large autonomie dans la poursuite des objectifs éducatifs et une certaine coopération dans la poursuite des objectifs utilitaires, par pression auprès du gouvernement fédéral. De plus des objectifs externes de nature sociable, utilitaire et même politique, ont inspiré cette formule. Ces objectifs inclinaient à l'indépendance et à l'interdépendance tout à la fois des coopérateurs de langue française envers ceux de langue anglaise. Il est résulté de cette formule, pratiquée depuis plus de vingt ans, des communications quantitativement restreintes entre les deux groupes culturels, mais qui sont qualitativement très coopératives. Même là toutefois, une question comme celle des Eskimos du Nouveau-Québec, qui met en jeu les objectifs éducatifs et surtout externes des coopérateurs de langue française, apparaissait en 1966, comme une menace à l'horizon.¹³ Ce qui nous montre encore une fois comment les objectifs externes de nature politique, et plus précisément le rapport au système politique canadien, constituent le principal obstacle à la coopération des groupes culturels, à travers leurs organisations volontaires.

III. DES ORGANISATIONS VOLONTAIRES À L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE

Les conclusions pratiques qui se dégagent de nos analyses peuvent être résumées en trois points qui nous semblent importants si l'on veut maintenir la coopération et restreindre le conflit entre les deux groupes culturels à l'intérieur des organisations volontaires.

Premièrement, il importe d'établir entre les groupes culturels les modes de communication qui conviennent aux objectifs poursuivis. Ces modes devraient être complexes et variés dans les organisations pour lesquelles plusieurs objectifs sont importants. Ainsi on pourrait avoir, comme chez les coopérateurs, des modes très lâches de communication pour la poursuite des objectifs éducatifs, à côté de modes plus étroits de communication pour la poursuite des objectifs utilitaires.

Deuxièmement, quand les objectifs d'un des deux groupes culturels se modifient il faut modifier les modes de communication en conséquence. Si, par exemple, comme ce fut le cas chez les maires francophones, les objectifs externes de nature politique prennent de l'importance par rapport aux objectifs utilitaires, il sera bon d'avoir des délégations plus indépendantes d'un groupe culturel à l'autre, quitte à les rendre plus interdépendantes quand les objectifs utilitaires seront plus fortement affirmés.

¹³ Ces Eskimos sont du Québec, mais ils parlent l'anglais plus que le français. Le problème se pose donc de savoir qui du Conseil de la coopération ou de la Co-operative Union intégrera leurs coopératives.

Troisièmement, quand des conflits éclatent à un niveau de communication il faut généralement en chercher le règlement à un niveau supérieur. Nous avons donné plus d'un exemple de conflits qui se sont reproduits d'un niveau inférieur à un niveau supérieur et dont certains ont abouti finalement au niveau des délégations et du mode d'association lui-même.¹⁴

L'évaluation de la situation, depuis 1966, nous amène à nous interroger sur la valeur de ces conclusions, appliquées non plus tellement aux organisations volontaires, mais à l'organisation gouvernementale qui les englobe.

Tout se passe en effet comme si les sources de conflit entre les groupes culturels avaient de plus en plus déserté les organisations volontaires, mais pour mieux se porter dans l'organisation gouvernementale elle-même. Étant donné que la recherche était à toute fin pratique terminée, en 1966, nous ne savons rien de très précis sur nos organisations après cette date. Mais une reprise de contact avec quelques-uns de nos informateurs nous a donné le sentiment très net que les conflits s'étaient atténués.

Les deux associations scoutes sont parvenues à une entente qui a apaisé le conflit entre elles. La coopération s'est également instituée entre les deux groupes culturels dans le secteur du hockey. Chez les étudiants l'organisation pan-canadienne et l'organisation québécoise sont disparues, ce qui a effacé de façon radicale leurs conflits. Les Jeunes Chambres du Canada français ont perdu un grand nombre de leurs membres et du même coup leurs objectifs nationalistes ont été mis en veilleuse. Dans les autres organisations, formées de membres moins jeunes, les quelques sources de conflit qui existaient en 1966 semblent s'être atténuées depuis. À l'Union catholique des cultivateurs (devenue, en 1972, Union des producteurs agricoles), à l'Union des municipalités du Québec et à l'Association des médecins de langue française du Canada, on nous a dit qu'il y avait moins de conflits dans les communications avec les anglophones. Chez les coopérateurs et dans les Chambres de commerce, enfin, la situation est demeurée stationnaire, semble-t-il.

Dans la plupart des cas c'est la moins grande insistance mise par les francophones sur les objectifs externes d'ordre politique qui semble expliquer la stabilisation ou la régression du conflit. Mais parallèlement à cette tendance s'en dessinait une autre, en sens contraire, sur le plan de l'organisation gouvernementale, avec la fondation du Mouvement Souveraineté-Association, en 1967, puis du Parti Québécois, en 1968.

En simplifiant quelque peu, on peut dire que du plan des organisations volontaires la bataille pour l'indépendance du Québec se portait désormais

¹⁴ C'est l'occasion de noter un point qui demeure obscur dans notre début de théorisation. Si un conflit commence, par exemple, au niveau des transactions, il pourra s'arrêter dès le niveau des transmissions, ou il pourra se porter jusqu'au niveau des délégations. Qu'est-ce qui détermine la plus grande extension du conflit dans un cas que dans l'autre ? Des recherches plus « fines » que celles qui sont rapportées ici seraient nécessaires pour répondre à cette question cruciale.

sur le plan de l'organisation gouvernementale elle-même. Elle prenait du même coup un caractère partisan qui a pu freiner les revendications des francophones dans les organisations volontaires, de peur que ces revendications soient assimilées aux positions du Parti Québécois.

On pourrait s'interroger sur l'aspect stratégique de ce déplacement, et se demander, par exemple, si l'idée de l'indépendance n'avait pas plus de chances de se concrétiser lorsqu'elle était à l'œuvre dans plusieurs organisations volontaires que lorsqu'elle devient plus ou moins monopolisée par un parti politique. Ou encore on pourrait s'interroger sur le moment propice où cette conversion du plan des organisations volontaires au plan d'une organisation partisane doit être faite. Mais ce n'est pas notre propos. Dans la suite de nos analyses du conflit dans les organisations volontaires biculturelles, nous voudrions plutôt indiquer pour finir ce qu'on peut tirer de nos trois conclusions pour l'interprétation des conflits gouvernementaux à fondement culturel.

Notons d'abord le caractère décisif de ces conflits. Quand ce sont les organisations volontaires qui sont déchirées par des conflits culturels, on peut toujours croire que les organisations partisans et l'organisation gouvernementale réussiront à neutraliser ces conflits. Mais à partir du moment où existe un parti important qui cherche à se faire élire à la tête du gouvernement du Québec, pour transformer le mode d'association de ce gouvernement avec celui d'Ottawa, les nouvelles coopérations qui peuvent s'instaurer dans les organisations volontaires risquent de ne plus être que le résidu coopératif de l'évacuation du conflit vers un autre plan, ou encore une concession tardive et partielle des anglophones au règlement de problèmes qui sont maintenant dramatisés sur le plan plus global de l'organisation gouvernementale.

Le Parti Québécois n'est pas le seul dont les objectifs peuvent être interprétés selon notre schéma conceptuel. Les équipes dirigeantes des gouvernements ou des partis provinciaux du Québec ont plus ou moins valorisé dans leurs relations avec Ottawa, depuis un quart de siècle, l'un ou l'autre des types d'objectifs que nous avons distingués, à l'exception peut-être des objectifs sociables. Ceux-ci demeurent toutefois sous-jacents au « bonententisme » de certains gouvernements ou de certains partis, dont en particulier le Parti Libéral jusqu'en 1960, puis depuis 1970. Le gouvernement Bourassa, de 1970 à 1973 tout au moins, illustre assez bien la priorité donnée aux objectifs utilitaires, tandis que l'autonomisme du gouvernement Duplessis se fondait en grande partie sur des objectifs éducatifs. Les objectifs positionnels n'ont pas été tenus avec persistance par les partis, mais on en retrouve des éléments dans certaines propositions de réformes, qui ont déjà été avancées en vue d'un nouveau partage des postes, entre le Québec et le reste du Canada, à la Chambre des Communes ou encore

au Sénat. Enfin le Parti Québécois, on le sait, a des objectifs politiques qui visent à une redistribution des pouvoirs entre les deux gouvernements de Québec et d'Ottawa.

Cette énumération qui a suivi l'ordre de priorité proposé dans le tableau ci-dessus parle d'elle-même. Elle va en effet des objectifs les moins conflictuels entre les deux niveaux de gouvernement aux objectifs les plus conflictuels. Il semble donc que pour les organisations gouvernementales biculturelles, comme pour les organisations volontaires biculturelles, les moyens d'action les plus contestés soient dans l'ordre : les pouvoirs, les postes, les informations, les biens et les « reconnaissances ».

Certaines voies de règlement, que les partis ont proposées aux conflits rattachés aux objectifs qu'ils valorisaient, nous semblent se conformer à notre conclusion voulant que le règlement du conflit à un niveau doit généralement être recherché à un niveau supérieur de communication. Les difficultés à la bonne entente, nous a-t-on dit souvent, disparaîtraient si le niveau de vie des Canadiens français s'améliorait (il s'agit manifestement du niveau des transactions). Le gouvernement Bourassa a prétendu plus d'une fois que les conflits avec Ottawa au niveau des transactions pourraient être réglés par de meilleures transmissions.

Le Parti Québécois tient que toutes ces difficultés, ainsi d'ailleurs que les conflits qui ont subsisté à l'instauration d'un « *French Power* » à Ottawa (c'est-à-dire à des transformations dans les désignations), ne peuvent être réglées qu'au niveau de toutes les délégations et par là d'un nouveau mode d'association politique.

Par contre d'autres voies de règlement apparaissent fausses à la lumière de notre début de théorisation. Ainsi, par exemple, celle qui propose de régler les conflits dans les transmissions entre les groupes culturels, par de meilleures transactions (quand les Québécois auront un niveau de vie comparable à celui des Canadiens les mieux nantis, il n'y aura plus de problèmes linguistiques ou culturels entre eux). Ou encore celle qui voit dans une simple réforme d'un Parlement qui deviendrait plus biculturel, la solution aux conflits dans les délégations.

Évidemment ce jugement sur la vérité ou la fausseté de certaines voies de règlement au conflit dans les organisations biculturelles ne vaut que ce que vaut le début de théorisation que nous avons proposé dans cet article. Il va de soi que d'autres recherches empiriques sont nécessaires pour mieux asseoir cette théorisation. Mais auparavant, ou concurremment, comme on voudra, il faudrait aussi établir de façon plus précise les articulations logiques entre les objectifs et les conflits dans la communication. Car la vérité scientifique, si tant est qu'elle existe, est indissolublement logique et empirique.